VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

NGƯỜI GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

1. Vai trò của người giám đốc bán hàng
2. Từ nhân viên bán hàng đến giám đốc bán hàng khu vực
3. Từ giám đốc bán hàng khu vực đến tổng giám đốc bán hàng
4. Những vấn đề đạo đức

Bài tập tình huống: Michael Herschel

Tóm tắt

Chương này thảo luận bốn chủ đề quan trọng. Trước hết là xem xét chi tiết những chức năng, hoạt động và trách nhiệm của giám đốc bán hàng khu vực. Kế tiếp xác định những tiêu chuẩn mà ban giám đốc đung để đánh giá các ứng viên là những nhân viên chào hàng hay các nhân viên khác để bổ nhệm vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực. Phần thứ ba thảo luận sự đầu tư mà công ty phải tiến hành để phát triển những giám đốc bán hàng khu vực của mình. Sự phát triển này có thể gồm việc năng cao năng lực hiện thời của họ cũng như chuẩn bị cho họ thăng tiến lên cấp bậc hơn trong công ty. Phần cuối liên quan đến những sự phức tạp về đạo đức mà một giám đốc bán hàng khu vực phải học cách nhận biết và giải quyết.

1. Vai trò của người giám đốc bán hàng

Người giám đốc bán hàng khu vực đóng một vai trò then chốt trong cơ cấu quản trị bán hàng.Trách nhiệm trọng yếu của họ là quản lý đội ngũ bán hàng. Thật ra lý do để vị trí này tồn tại là sự tin rằng các giám đốc bán hàng sẽ làm tăng hiệu quả và năng lực của đội ngũ bán hàng trong khu vực. Ngoài trách nhiệm chủ yếu là lãnh đạo những nhân viên chào hàng, họ còn là đại diện của công ty đối với khách hàng và thị trường cũng như là những nguồn quan trọng về tài năng lãnh đạo.

Liên kết về mặt quản trị đối với thị trường

Trong kênh thông tin liên lạc giữa thị trường và Ban quản trị cấp cao, những Giám đốc bán hàng khu vực là người đại diện đầu tiên và gần nhất của Ban quản trị. Trong khả năng đó, họ phát hiện và đánh giá thông tin rồi báo cho ban quản trị cấp cao hơn những gì mà họ cho là quan trọng và hữu ích. Sau đó họ truyền đạt và thi hành chính sách và thủ tục của công ty xuống đội ngũ bán hàng phía dưới. Người ta mong đợi những giám đốc bán hàng khu vực đưa ra một số quyết định và giải quyết

các vấn đề tại chỗ, do vậy giảm nhẹ cho Ban quản trị cấp cao khỏi phải giải quyết những vấn đề ở mức độ chiến thuật.

Với những quận được xem như những trung tâm tạo ra lợi nhuận, các giám đốc bán hàng trở nên có quan hệ trực tiếp với việc tạo doanh số và lợi nhuận cho Công ty. Sự thành công hay thất bại của họ trực tiếp với việc tạo doanh số và lợi nhuận cho công ty. Họ là những "điểm chọn của lưỡi gươm" thực hiện các chính sách và chiến thuật của công ty trong quan hệ hàng ngày với khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, cách họ quản lý các nhân viên trong khi thực hiện chính sách và chiến lược không những sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến sự thành công của công ty trong hiện tại mà cả tương lai trên thị trường.

Nguồn tài năng lãnh đạo

Những cuộc điều tra về các nhân viên lãnh đạo cấp cao luôn cho thấy rằng kinh nghiệm tiếp thị và bán hàng là điều chủ yếu để bảo đảm con đường dẫn đến chức vụ cao cấp tuy không nhất thiết phải dẫn đến chiếc ghế Chủ tịch Hội đồng quản trị. Tại sao kinh nghiệm về tiếp thị và bán hàng này lại tỏ ra quan trọng như vậy trong nhiều công ty? Một cá nhân thăng tiến từ nhân viên chào hàng lên giám đốc rồi quản trị viên trung cấp và cao cấp thi hành một số các nhiệm vụ quan trọng cho công ty. Một cách điển hình, khi một người được tuyển dụng làm nhân viên chào hàng thì người đó đôi khi nhận được sự phân công khu vực hoạt động. Những nhân viên thành công, chứng tỏ được kỹ năng quản trị sẽ được thăng tiến lên chức vụ quản trị. Trong nhiều công ty, những người giám đốc này được trao nhiều quyền hạn rộng rãi đến nỗi mà trên thực tế họ đã trở thành chủ tịch của một công ty nhỏ với những trách nhiệm về thu nhập, chi phí và nhân sự. Sự tín nhiệm này cho phép người giám đốc biểu lộ hoặc không thể biểu lộ tài năng lãnh đạo trong khi điều hành doanh nghiệp nhỏ này. Nếu các giám đốc bán hàng khu vực thành công, họ có thể được thăng tiến lên chức vụ quản trị bán hàng cấp cao. Tại đó họ sẽ mở rộng trách nhiệm về thu nhập, chi phí, nhân sự và quản trị tài sản. Tiến trình thăng tiến tự nhiên với việc mở rộng dần trách nhiệm của một người phần nào là sự thử thách tài năng lãnh đạo. Do đó khu vực bán hàng trở thành một địa điểm để công ty có thể nhận định và thử thách năng lực của các nhân viên quản trị trung và cao cấp tiềm tàng.

Vị trí của giám đốc bán hàng trong một công ty đòi hỏi sự tập trung vào những trách nhiệm liên quan đến những công việc khác hơn là những công việc với cùng chức danh tại một công ty khác, ngay cả là công ty cùng ngành. Hình 3.1. liệt kê những trách nhiệm phổ biến của các giám đốc bán hàng khu vực trong nhiều ngành nghề.

Cho dù những trách nhiệm được liệt kê trong hình 3.1 là theo thứ tự quan trọng, nhưng phần thời gian lớn nhất của người giám đốc bán hàng nên dành cho việc tiếp xúc cá nhân với đội ngũ bán hàng. Một chuyên viên đề nghị 80% thời gian của một giám đốc bán hàng khu vực nên được sử dụng với 1/3 đội ngũ nhân viên chào hàng cấp cao.

Quản trị đội ngũ chào hàng	Huấn luyện nhân viên chào hàng Thiết lập các tiêu chuẩn về kết quả hoạt động Phát triển các nhân viên chào hàng Khuyến khích các nhân viên chào hàng đánh giá các nhân viên chào hàng
Quản trị hành chính	Quản trị hành chính văn phòng bán hàng Tăng cường thực hiện chính sách của công ty và giao thiệp tại khu vực hoạt động Phối hựp các hoạt động khác của công ty Viết báo cáo Tổ chức các cuộc họp
Tiếp thị	Phát triển việc kinh doanh mới Sự báo Thu nhập và đánh giá thông tin về cạnh tranh, về khách hàng và thị trường
Bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp	Tự mình bán hàng cho khách hàng Gọi điện thoại để bán hàng cùng với cá nhân viên chào hàng
Tài chính	Chuẩn bị ngân quỹ Kiểm soát chi phí Phân tích chi phí

Hình 3.1. Các trách nhiệm của giám đốc bán hàng

Hình 5.1 cũng cho thấy một số hoạt động khác thường bổ sung và hỗ trợ cho nhiệm vụ này. Do đó mỗi nhóm trách nhiệm có thể được phân chia thành các hoạt động chi tiết hơn nữa. Thảo luận kỹ hơn về những trách nhiệm này, hãy xem các tài liệu như trong chú ý.

Quản trị đội ngũ chào hàng

Giám đốc bán hàng khu vực cũng phải thực hiện các nhiệm vụ giống như bất kỳ giám đốc nào khác bao gồm việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Sự thi hành đúng đắn những nhiệm vụ này sẽ dẫn đến các kết quả hoạt động tốt hơn cả cho người giám đốc và các nhân viên trong đội ngũ chào hàng.

Quản trị hành chính

Các giám đốc bán hàng khu vực ghi nhận rằng trung bình họ sử dụng 24% thời gian vào nhiệm vụ hành chính. Đối với nhiều giám đốc, những nhiệm vụ này bao gồm việc quản lý văn phòng khu vực. Văn phòng khu vực chắc chắn sẽ có các thư ký giúp và trong một văn phòng lớn hơn thì có thể bao gồm một số các lãnh vực khác từ việc quản lý hệ thống máy tính cho đến vấn đề xe cộ và kho bãi. Các trách nhiệm quản lý hành chính buộc người giám đốc phải tham gia vào những nhiệm vụ như lưu trữ hồ sơ, viết báo cáo và quản lý nhân viên văn phòng. Những nhiệm vụ này rất quan trọng. Ví dụ, các nhân viên văn phòng thường rất quan trọng cho việc thành công của một văn phòng khu vực và cho đội ngũ chào hàng mà họ hỗ trợ. Tinh thần và sự gắn bó của nhân viên văn phòng với nhân viên chào hàng và khách hàng trong những khu vực bán hàng thành công và kém thành công thì có thể khác nhau.

Hoạt động hàng ngày của đội ngũ bán hàng làm phát sinh nhiều hoạt động hành chính dưới dạng các báo cáo, bản đánh giá, những cách xác định và giải quyết khó khăn của khách hàng và hàng loạt nhiệm vụ bàn giấy khác. Hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả những thủ tục hàng ngày góp phần vào việc hoạt động thành công và trôi chảy của một khu vực.

Tiếp thị

Các trách nhiệm và hoạt động tiếp thị của giám đốc còn tùy thuộc từng công ty và từng ngành. Trong những công ty sản xuất hàng tiêu dùng bán các sản phẩm trọn gói như Camphello South, Ralsston và Kellogg thì giám đốc và nhân viên chào hàng phát triển những chiến dịch tiếp thị sâu rộng đến khách hàng. Trong những trường hợp khác, những nhiệm vụ tiếp thị của giám đốc được giới hạn ở việc thu thập thông tin và dự đoán doanh số.

Trong nhiều công ty, đội ngũ chào hàng vừa được xem như một nguồn cung cấp thông tin vừa là một cách để thu thập thông tin. Tuy rằng nhiều nghiên cứu đã chỉ rõ rằng những nhân viên chào hàng không thích và cũng không thạo các nhiệm vụ này nhưng các giám đốc lại thấy rằng chúng phải được tiến hành.

Trong nhiều công ty, các giám đốc bán hàng cũng có trách nhiệm dự báo, đặc biệt như là một phần của kế hoạch ngân quỹ, tiếp thị. Mức độ phức tạp của trách nhiệm này tùy theo từng trường hợp. Nếu như những ước lượng của người giám đốc chỉ dùng để xác nhận các dự báo nghiên cứu hay các hướng dẫn chung cho chính sách tiếp thị thì việc thiết lập các dự báo ở cấp giám đốc bán hàng có thể chỉ yêu cầu "các ước lượng tốt nhất" của người giám đốc về doanh số và chi phí trong tương lai. Tuy nhiên, các quyết định rất đặc trưng cần được đưa ra, ví dụ như tiến độ sản xuất, thiết lập chỉ tiêu hoặc quản lý hàng tồn kho thì người ta trông chờ các dự đoán về mặt số lượng. Trong trường hợp này, người giám đốc có thể sẽ phát triển các dự báo về doanh số bán cần thiết, thị phần và chi phí bằng cách dùng kinh nghiệm cũng như các kỹ thuật thống kê có sử dụng máy vi tính. Chương 8 thảo luận chi tiết về dự báo ở cấp giám đốc bán hàng.

Bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc

Những giám đốc bán hàng khu vực trong vài công ty và vài ngành thường duy trì trách nhiệm bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc. Có nhiều lý do để giải thích điều này. Trước hết, nếu tiền hoa hồng chiếm một tỷ lệ lớn trong thu thập của nhân viên chào hàng thì việc duy trì một số "khách hàng ruột" cho một giám đốc có thể là cách duy nhất thúc đẩy nhân viên chào hàng thăng tiến lên vị trí giám đốc. Có những khách hàng cá nhân còn giúp cho người giám đốc có được sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Hơn nữa, đối với một khách hàng lớn thì không có gì bất thường khi họ đòi hỏi được phục vụ tạm thời hay thường xuyên bởi một nhân viên quản trị. Các giám đốc ghi nhận là đã dùng 17% thời gian của họ để bán hàng trực tiếp và 12% thời gian cho các hoạt động bán hàng qua điện thoại.

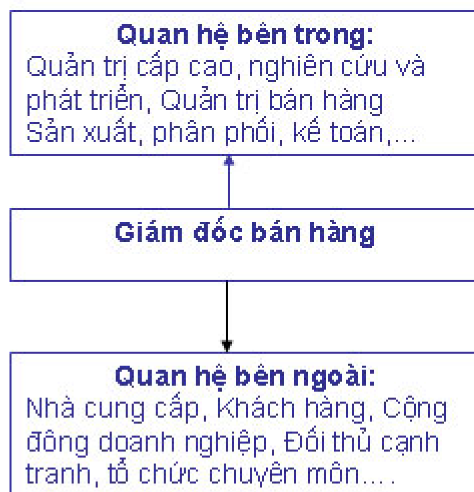
Tài chính

Mỗi nhân viên chào hàng đại diện cho hàng ngàn USD dùng vào việc đào tạo và quan hệ với khách hàng. Mỗi nhân viên cũng đại diện cho các chi phí hàng năm về lương, phúc lợi và các chi phí khác phải được quản lý. Trung tâm tạo ra lợi nhuận có thể đại diện cho một phần có quy mô lớn của kết quả hoạt động của công ty. Hơn nữa, nhiều giám đốc chịu trách nhiệm về quy mô và số lượng hàng tồn kho của công ty trong khu vực của mình. Các công ty khác có thể yêu cầu một giám đốc quản lý quy mô và sự phân bổ các khách hàng trong khu vực hoạt động. Giám đốc bán hàng cũng có thể phải thực hiện nhiệm vụ tài chính, đặc biệt như phân tích và dự báo doanh số, phát triển khách hàng về mặt tài chính, dự báo và kiểm tra các dữ liệu chi phí. Người giám đốc có những trách nhiệm trực tiếp về ngân quỹ bao gồm việc đi lại và giải trí. Tùy theo từng công ty và từng ngành, đôi khi giám đốc bán hàng có thể

được yêu cầu đưa ra quyết định hoặc số liệu về chi phí của công ty tại khu vực của mình.

Quan hệ

Người giám đốc bán hàng tồn tại như một chức vụ và như một con người trong cơ cấu tổ chức. Là một con người, giám đốc bán hàng duy trì một hệ thống thông tin mở rộng trong cũng như ngoài công ty. Tuy rằng mô hình quan hệ có thể thay đổi nhiều tùy theo công ty và có thể tùy từng giám đốc nhưng hình 5.2 là một mô hình hợp lý về mạng lưới thông tin liên lạc của giám đốc cả trong hệ thống tổ chức và theo một cơ sở thường xuyên, cả với môi trường bên ngoài.



Hình 3.2. Những mối quan hệ của giám đốc

Các mô hình quan hệ bên trong diễn tả quá trình tiếp diễn giữa người giám đốc và các phòng khác nhau. Trong đó, giám đốc bán hàng có thể có liên hệ với những người và bộ phận sau:

* Phòng kế toán để giải quyết vấn đề khách hàng hoặc giải quyết tình trạng rắc rối trong sổ sách của một số nhân viên chào hàng.

* Phòng tổ chức nhân sự để hỗ trợ việc mô tả công việc đại diện bán hàng, xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu và đáp ứng cơ hội hoặc để kiểm soát tính đúng đắn của chế độ y tế và nghỉ hưu của một nhân viên chào hàng.

* Giám đốc tiếp thị hoặc giám đốc sản phẩm để tuyền đạt và nhận được thông tin về sản phẩm mới, xu hướng, thị trường và cạnh tranh.

* Phòng vận chuyển để xác định yêu cầu giao hàng cho khách hàng như thời gian giao hàng hoặc thời gian giao hàng đặc biệt.

* Phòng nghiên cứu và phát triển để tìm hiểu về kết quả hoạt động của khu vực, các đặc điểm sản phẩm và các vấn đề thực hiện sản phẩm.

Quan hệ bên ngoài

Một giám đốc bán hàng sẽ phát triển và duy trì các quan hệ kinh doanh được mở rộng ra khỏi cơ cấu tổ chức chính thức. Những mối quan hệ này là một bộ phận của công việc và có thể bao gồm gần như toàn bộ quan hệ thường xuyên và/hoặc tạm thời với các cá nhân và tổ chức bên ngoài công ty. Các quan hệ này có thể được phân thành những loại sau:

1. Các nhà cung cấp như các công ty vận tải, các công ty dịch vụ tại trường học và những nhà cung cấp thiết bị
2. Các khách hàng phân phối và/hoặc tiêu thụ sản phẩm của công ty. Phần lớn những quan hệ này được duy trì như một bộ phận của những cuộc gọi điện thoại của nhân viên chào hàng.
3. Các đối thủ cạnh tranh thường cũng hiểu nhau rất rõ. Về mặt đạo đức và pháp lý các giám đốc phải thận trọng với những quan hệ này. Các công ty ngày càng lo lắng về những quan hệ có tính cạnh tranh ngay cả ở những mức độ "thấp" trong tổ chức.
4. Những tổ chức chuyên môn như Hội bảo vệ người tiêu dùng, hôi marketing,…. đưa ra quyền làm hội viên, sự huấn luyện và các mối liên hệ với những giám đốc bán hàng khác.
5. Các tổ chức doanh nghiệp tổng hợp mang đến cho giám đốc bán hàng các mối quan hệ cơ hội giới thiệu công ty ở mọi mức độ của cộng đồng địa phương.

Tuy rằng hai loại quan hệ sau cùng này mang tính tự nguyện nhưng nhiều công ty rất khuyến khích các giám đốc của mình tham gia.

2. Từ nhân viên bán hàng đến giám đốc bán hàng khu vực

Tuy rằng quá trình thăng tiến được mô tả là phải thông qua văn phòng của giám đốc bán hàng khu vực nhưng nhiều nhân viên chào hàng vẫn thích tiếp tục làm việc tại khu vực hoạt động hơn. Họ có sự tự do, tính độc lập, không bị nhức đầu về những công việc quản trị và có thể còn có thu nhập cao hơn cả giám đốc. Tuy nhiên,

chức vụ giám đốc bán hàng khu vực là cực kỳ quan trọng đối với sự thành công của một công ty và có nhiều nhân viên hăng hái tìm kiếm cơ hội thăng tiến.

Nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng

Sự thay đổi từ nhân viên chào hàng sang giám đốc bán hàng thường bao gồm nhiều vấn đề khác hơn là sự thay đổi chức vụ và mở rộng trách nhiệm. Năm loại khác nhau quan trọng giữa việc bán hàng và quản trị có thể được nêu ra: trách nhiệm chủ yếu, quan hệ làm việc, vai trò, trách nhiệm quản lý hành chính và công việc quản trị.

Trách nhiệm

Trách nhiệm chủ yếu của nhân viên là phát triển khách hàng và gia tăng doanh số trong khu vực hoạt động của mình. Công việc của nhân viên chào hàng được giới hạn ở khu vực của mình và các sản phẩm đã bán được. Anh ta không phải chịu trách nhiệm về những người khác trừ việc phát triển những mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Các giám đốc cũng phải làm những việc này nhưng họ còn có những trách nhiệm ở phạm vi lớn hơn như phát triển đội ngũ bán hàng trở thành các nhân viên giỏi và những giám đốc.

Quan hệ làm việc

Trong phần lớn các tình huống bán hàng, nhân viên chào hàng làm việc đơn độc, tự lực và chỉ cần hiểu rõ điểm mạnh cũng như điểm yếu của bản thân. Ngược lại, các giám đốc làm việc với người khác đã phải dựa vào họ để hoạt động nên phải tự biết mình và biết rõ những người khác. Họ cũng phải biết cách làm việc tốt nhất.

Vai trò

Nhân viên là vận động viên còn giám đốc là huấn luyện viên. Giám đốc phải thông qua các nhân viên để đạt được mục tiêu. Sự hoạt động và hoạch định thành công của giám đốc chỉ được tiến hành thông qua việc bảo đảm sự hợp tác hăng hái của những người khác. Do đó, người giám đốc phải lên danh sách và phát triển những người mong muốn hoàn thành các mục tiêu. Người giám đốc phải thích thú giúp đỡ những người khác đạt được mục tiêu. Hơn nữa, giám đốc phải công nhận vai trò của các nhân viên chào hàng và chấp nhận sự kiện là giám đốc ở trong một vai trò thứ yếu có tính chất hỗ trợ cho nhân viên.

Trách nhiệm quản lý hành chính

Tuy nhân viên chỉ chịu trách nhiệm một khu vực hoạt động nhưng người giám đốc là một thành phần của Ban quản trị và phải liên hệ với các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức. Nhân viên chào hàng chỉ tập trung vào khách hàng và cố gắng xây dựng sự trung thành của khách hàng trong khi giám đốc cố gắng xây dựng sự trung thành của công ty.

Công việc quản trị

Những hoạt động của nhân viên chào hàng hướng đến một mục tiêu duy nhất có liên quan đến bán hàng. Nhân viên phải kiên nhẫn để đạt được mục tiêu và không bao giờ từ bỏ cố gắng bán hàng cho khách hàng. Đôi khi nhân viên chào hàng có thể dựa vào một số quy luật để đạt được các mục tiêu về doanh số.

Phạm vi mục tiêu và hoạt động của người giám đốc thì rộng hơn nhiều, bao gồm nhiều khu vực hoạt động và các vấn đề ở cấp độ công ty. Người giám đốc phải lo lắng về những gì là tốt nhất đối với công ty. Kết quả hoạt động của công ty năm nay cũng như năm tới là gì? Các giám đốc bán hàng phải biết nhận ra những nỗ lực đầu tư vào một con người hoặc một dự án là không mang lại kết quả xứng đáng. Sau cùng, vì giám đốc là một nhân viên trực tiếp của công ty nên anh ta cũng phải tôn trọng triệt để các quy định của công ty. Sự thăng tiến của một nhân viên lên chức vụ giám đốc bán hàng đòi hỏi sự thay đổi đáng kể trong công việc. Hơn nữa sự thăng tiến này thường đòi hỏi sự di chuyển về mặt địa lý có thể mang lại sự căng thẳng thêm về chuyên môn và về cá nhân. Sự thuyên chuyển thành công từ việc bán hàng sang việc quản trị thực sự đòi hỏi một thay đổi lớn trong vai trò và công việc đối với người giám đốc mới.

Cách thức chọn lựa nhân viên chào hàng để bổ nhiệm làm giám đốc bán hàng

Quá trình tuyển chọn giám đốc bán hàng có thể chia làm 3 giai đoạn: xác định những tiêu chuẩn tuyển chọn thích hợp, xác định các ứng viên có khả năng và so sánh họ với các tiêu chuẩn và cuối cùng là tham khảo ý kiến các nhân viên quản trị thường tham gia vào quá trình tuyển chọn.

Xác định những tiêu chuẩn chọn lựa

Một giám đốc bán hàng khu vực đầu tiên là một người kiểm soát. Vài phẩm chất tổng quát mà một người kiểm soát cần phải có: mong muốn trở thành một giám đốc, khả năng phân tích, khả năng giao tiếp và sự trung thực. Tuy rằng có rất ít nghiên cứu xác định những đặc điểm của những giám đốc bán hàng khu vực giỏi nhất, nhưng có thể sử dụng hai cách tiếp cận. Phương pháp thứ nhất nhấn mạnh vào

việc nhận định những tính cách và thái độ ứng xử của người giám đốc lý tưởng trong khi cách thứ hai sử dụng một sự tiếp cận "tiểu sử" rộng rãi hơn.

Tính cách và thái độ ứng xử: Lý thuyết quản lý luôn cho rằng vì có sự khác nhau trong sự lãnh đạo đối với sự quản lý hiệu quả và không hiệu quả nên khả năng lãnh đạo được xem như một trong những tiêu chuẩn để chọn lựa giám đốc. Tuy nhiên, khác với đề nghị này, khoảng 200 nhân viên bán hàng cấp cao xếp loại theo tầm quan trọng 44 tiêu chuẩn bổ nhiệm đã sử dụng trong công ty họ để chọn lựa giám đốc bán hàng khu vực đã không xếp tính cách lãnh đạo truyền thống vào vị trí quan trọng thứ nhất hoặc thứ hai. Thay vào đó, họ chọn lựa kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng và các thái độ ứng xử khác như sự kiên trì, hoặc những tính cách cá nhân, ví dụ như sự sáng tạo. Bảng 3.1 cho thấy phải đến yếu tố thứ ba, những tính cách quản lý lý tưởng, thì các khía cạnh quản lý/ lãnh đạo mới được xem là quan trọng.

Việc áp dụng hai tiêu chuẩn đầu tiên trong chọn lựa một giám đốc sẽ tạo ra một sự lựa chọn tốt về mặt quản trị chỉ khi nào kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng có liên quan đáng kể đến kết quả hoạt động của người đó với tư cách là một giám đốc. Tuy nhiên, nếu thành công đặc biệt về mặt bán hàng của một nhân viên chào hàng lại không phải là một dự báo tốt về thành công trong việc quản trị thì việc sử dụng tiêu chuẩn lựa chọn có liên quan đến bán hàng sẽ gây trở ngại cho việc chọn lựa giám đốc giỏi nhất. Trong một nghiên cứu có liên quan, các nhà nghiên cứu này cũng thấy rằng hầu như không có sự khác biệt giữa các công ty nhỏ và công ty lớn khi họ sử dụng những tiêu chuẩn tuyển chọn này.

Sử dụng tiểu sử: Một số chuyên viên quản trị bán hàng cho rằng cách tốt nhất để chọn lựa một giám đốc bán hàng khu vực là tiến hành tiếp cận làm hai bước. Bước thứ nhất là xếp các nhân viên chào hàng vào một trong 4 nhóm tính cách cá nhân liệt kê trong bảng 3.2. Bước thứ hai là chọn lựa một giám đốc chỉ từ các nhân viên chào hàng trong nhóm 1-3. Họ cho rằng các nhân viên chào hàng nhóm 1 cần ít sự huấn luyện, những người thuộc nhóm 2 và 3 sẽ cần những chương trình huấn luyện dành cho cá nhân và rất đặc biệt và những người thuộc nhóm 4 rất ít khi được lựa chọn bổ nhiệm vào chức vụ quản trị.

yếu tố	**Tên**	**Mô tả**
1	Kết quả bán hàng	Doanh số, lãi ròng, phần trăm chỉ tiêu đạt được
2	Tính cách nhân viên chào	Tính sáng tạo, khả năng suy xét, sự thuyết phục,

	hàng	kiên trì
3	Tính cách quản lý lý tưởng	Tính hợp nhất, sự phụ thuộc, trí thông minh
4	Tiểu sö	Tình trạng hôn nhân, vẻ bề ngoài, nghề nghiệp của cha, mẹ
5	Sức mạnh về tổ chức	Đã làm việc với một giám đốc thành công, thời gian làm việc, cố vấn nhiều kinh nghiệm
6	Định hướng về quản trị	Khả năng quản lý thời gian, thái độ đối với chính sách của công ty, sự mong muốn được thăng tiến
7	Giám đốc	Bằng cấp
8	những yếu tố khác	Đời sống gia đình, có ý thức về nghĩa vụ công dân, ý muốn thay đổi

Bảng 3.1. Bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng

Xác định các ứng viên

Những tiêu chuẩn thăng tiến chính thức của công ty nên được phổ biến rộng rãi chừng nào tốt chừng nấy trong đội ngũ chào hàng. Như thế khi có một vị trí trống thì các ứng viên dễ được xác định hơn. Tuy nhiên, nhiều công ty không có một chính sách tuyển chọn từ trong nội bộ và sẽ lựa chọn một giám đốc bán hàng khu vực từ ngoài công ty. Lý do thông thường được Ban lãnh đạo đưa ra khi làm như vậy là những nhân viên chào hàng hiện có không có đủ phẩm chất để trở thành giám đốc.

Những công ty lớn và công ty với nhiều loại sản phẩm có thể thiết lập và duy trì một tiến trình chính thức cho các nhân viên chào hàng để tuyển chọn và chuẩn bị cho chức vụ giám đốc. Ví dụ như một nghiên cứu cho thấy rằng các công ty lớn, hoạt động tốt thường hay tuyển chọn từ nội bộ trong khi các công ty có công nghệ kém hơn và những công ty có chính sách kém tiêu chuẩn hóa ít khi tuyển chọn nội bộ.

Tham khảo ý kiến những người tham gia

Người ta không biết gì về người thực sự quyết định bổ nhiệm giám đốc. Một số ý kiến giới hạn cho rằng những cấp lãnh đạo ra quyết định khi thu nhập thông tin và lời khuyên từ rất nhiều nguồn. Tuy quá trình và những người tham gia rất khác biệt tùy theo công ty nhưng sự nghiên cứu cho thấy rằng các nhà tâm lý học, các nhân viên tiếp thị và bán hàng khác cũng như lực lượng tổ chức nhân sự cũng tham dự lúc này hay lúc khác vào tiến trình chọn lựa.

Loại	**Tính chất**
1. Tư vấn	Có định hướng nghề nghiệp Có khiếu về lý thuyết Tự tin Suy nghĩ độc lập Nhận thức về hình ảnh và vai trò Kiên nhẫn Không hấp tấp Thích hoạt động theo nhóm
2. Quan hệ	Đạo đức nghề nghiệp tốt Độc lập Kiên nhẫn Tự lực Có tinh thần hợp tác Các giá trị bảo thủ Hệ thống giá trị nghiêm khắc và mạnh mẽ
3. Gần gũi	Ngoại hướng Lạc quan Rất có tính cạnh tranh Suy nghĩ tích cực Năng lực cao Đạo đức nghề nghiệp phát triển mạnh Tự tin Mang đến sự phấn khích khi được "khởi phát
4. Biểu lộ	ít thích thú về nghề nghiệp Thích kết bạn Hấp tấp Dễ mất hứng thú Năng lực cao Công việc có xu hướng xoay quanh cuộc sống gia đình hoặc các hoạt động bên ngoài khác

Bảng 3.2. Bốn loại nhân viên chào hàng cơ bản

Sự thăng tiến của nhân viên bán hàng

Đối với một nhân viên chào hàng được chọn vào chức vụ quản trị bán hàng, sự thăng tiến đầu tiên nói chung vào một trong ba chức vụ sau: Giám đốc bán hàng khu vực, trợ lý giám đốc bán hàng hoặc thành viên của bộ phận quản lý bán hàng.

Sự thăng tiến trực tiếp từ nhân viên chào hàng lên giám đốc bán hàng có thể gây sự căng thẳng đáng kể. Để giảm nhẹ sự căng thẳng này và tối đa hóa hiệu quả, một số công ty ban đầu bổ nhiệm người giám đốc mới phụ trách một khu vực nhỏ rồi sau đó chuyển sang một khu vực lớn hơn khi người đó biểu lộ sự thành công và khả năng có thể thăng tiến được.

Sự căng thẳng của thời kỳ chuyển tiếp có thể được giảm nhẹ bằng cách gửi người giám đốc mới đến tham gia các khóa huấn luyện để chuẩn bị cho sự thăng tiến này. Ví dụ, các công ty lớn như Xerox, IBM và Procter & Gamble bổ nhiệm các nhân viên chào hàng vào vị trí trợ lý giám đốc. Georgia - Pacific có một chức vụ trợ lý giám đốc chi nhánh trong cơ cấu tổ chức. Chức vụ này xác định những nhân viên chào hàng có tiềm năng quản trị và phân công họ làm việc với những giám đốc giỏi nhất. ở Gillette một nhân viên có thể trải qua hai năm làm trợ lý giám đốc khu vực trước khi được bổ nhiệm làm giám đốc.

Được bổ sung bởi sự đào tạo chính thức, sự huấn luyện tại chỗ sẽ làm nhẹ bớt thời kỳ chuyển tiếp từ nhân viên trở thành giám đốc. Những công ty nhỏ thường không thể chịu đựng chi phí cho vị trí trợ lý giám đốc như vậy. Họ thường dựa vào sự huấn luyện tại chỗ với sự bổ túc của các chương trình huấn luyện trọn gói do các nhà chuyên môn huấn luyện ngoài công ty cung cấp.

Những công ty khác thích hợp bổ nhiệm nhân viên vào các vị trí quản lý như giám đốc huấn luyện bán hàng trước khi đưa họ vào chức vụ giám đốc. ở những nơi mà các hoạt động bán hàng và sự thành công trong bán hàng không thể cung cấp đủ những chuẩn bị cần thiết cho vị trí quản trị thì việc phân công vào các chức vụ quản lý có thể mang lại cho nhân viên đó cơ hội phát triển những kỹ năng cần thiết.

Tiền lương và những vấn đề khó khăn

Tiền lương dành cho nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng có xu hướng ngày càng tăng cao. Số liệu thống kê cho biết, mức tăng khoảng 12% lương cơ bản hàng năm và các khoản tiền thưởng và khuyến khích khác ngày càng tăng. Những con số về tiền lương không ảnh hưởng tới tiền thưởng và tiền hoa hồng. Tiền lương là con số trung bình được tính toán từ một loạt các công ty và các ngành khác nhau.

Sự thăng tiến vào chức vụ giám đốc bán hàng không phải là một câu chuyện thần tiên trong đó mọi người sống một cách hạnh phúc kể từ lúc đó. Các giám đốc bán hàng có thể phải trải qua sự căng thẳng liên quan đến công việc làm giảm đi sự hài lòng đối với công việc. Hơn nữa, người ta thấy rằng sự căng thẳng này cũng ảnh hưởng tiêu cực đến cấp trên của người giám đốc, các khách hàng và chính sách của công ty nói chung. Các giám đốc, cũng giống như nhân viên, thường phải chịu đựng những vấn đề liên quan đến công việc. Sự mơ hồ về vai trò dường như đặc biệt liên quan đến bản thân công việc, đến cấp trên, bạn đồng nghiệp và các chính sách của công ty. Tuy rằng sự căng thẳng về vai trò có thể được giảm bớt thông qua sự định nghĩa trách nhiệm công việc rõ ràng hơn trong cơ cấu tổ chức những các mức độ tự đánh giá cao hơn cũng có thể giảm bớt sự căng thẳng về vai trò và do đó gia tăng sự hài lòng đối với công việc.

Kết luận

Chọn lựa đúng nhân viên chào hàng vào vị trí giám đốc bán hàng khu vực sẽ không bao giờ là một tiến trình hoàn hảo. Trong một số công ty, những yêu cầu để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực tốt thì khác với những yêu cầu đối với nhân viên chào hàng. Trước khi công ty hy vọng cải thiện được việc huấn luyện và tuyển chọn giám đốc bán hàng, các nhà lãnh đạo phải hiểu được những sự khác nhau giữa các trách nhiệm và hoạt động cần thiết để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực tốt và nhân viên chào hàng tốt.

3. Từ giám đốc bán hàng khu vực đến tổng giám đốc bán hàng

Con đường từ giám đốc bán hàng khu vực lên đến chức vụ tổng giám đốc bán hàng có thể đòi hỏi nhiều điểm dừng dọc đường. Những điểm dừng này đôi khi bao gồm những sự bổ nhiệm tách rời khỏi nhiệm vụ quản trị bán hàng trực tiếp. Hơn nữa, sẽ có nhiều người cạnh tranh chức vụ này và không phải tất cả đều từ nội bộ công ty! Đặc điểm và bản chất của nhiệm vụ tổng giám đốc bán hàng có gì khác? Bản chất và đặc điểm của sự huấn luyện và phát triển những giám đốc bán hàng khu vực là gì để họ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả và chuẩn bị cho họ giữ những chức vụ cao hơn?

Những trách nhiệm và công việc cụ thể ở cấp quản trị bán hàng thay đổi tùy từng công ty. Thực tế cho thấy các công ty đang tìm kiếm những giám đốc bán hàng cao cấp có nhiều kinh nghiệm về quản trị bán hàng và mong muốn nhận lãnh trách nhiệm tạo ra lợi nhuận.

Khi một nhân viên chào hàng được bổ nhiệm từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực rồi lên tổng giám đốc thì các trách nhiệm và hoạt động dần dần chuyển từ chủ yếu liên quan đến sản phẩm sang liên quan đến nhân sự. Ví dụ, những người đàn ông và phụ nữ giữ các chức vụ quản trị bán hàng đều chỉ ra rằng hai trách

nhiệm quan trọng nhất của họ điều liên quan đến nhân sự: hoạch định và tổ chức. Họ liệt kê những hoạt động quan trọng nhất như dự báo, phát triển chương trình và thiết lập các mục tiêu và chiến lược.

Sự thăng tiến từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực vào chức vụ lãnh đạo quản trị bán hàng đòi hỏi lựa chọn những người có thể đáp ứng và đạt được sự thành công khi chuyển tiếp sang vị trí lãnh đạo.

Một công ty có nên đặc biệt quan tâm đến các giám đốc bán hàng khu vực của mình và sự phát triển của họ không? Có những điều gì về giám đốc bán hàng khu vực được chú ý đặc biệt không? Câu trả lời cho cả hai câu hỏi này là "Có".

Có sự chú ý đặc biệt là do: Một là, rất nhiều nhân viên lãnh đạo đã được huấn luyện ban đầu thông qua việc bán hàng nên tương lai của một công ty tùy thuộc vào việc họ nhận được sự chuẩn bị đúng đắn. Hai là, các kết quả nghiên cứu cho thấy những nhân viên chào hàng được bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực thường sử dụng phong cách và kỹ năng của giám đốc cũ của mình. Do đó mỗi giám đốc bán hàng sẽ gây dấu ấn lên cấp dưới của mình phong cách quản trị tốt hoặc xấu. Điều này làm tăng tính quan trọng của việc phát triển kỹ lưỡng và tích cực cho các giám đốc bán hàng khu vực.

Một lý do phụ thêm của việc dành thời gian và nỗ lực cho việc chuẩn bị và huấn luyện giám đốc bán hàng khu vực là việc quản trị bán hàng tốt trong khu vực sẽ cải thiện một cách đáng kể và trực tiếp hiệu suất của đội ngũ chào hàng. Do vậy, việc quản trị bán hàng tốt trong khu vực có thể làm tăng kết quả bán hàng mà không làm tăng chi phí bán hàng và/ hoặc giảm các chi phí bán hàng. Lợi nhuận của công ty có thể gia tăng rõ rệt mà không cần phải gia tăng việc sử dụng các nguồn vốn.

Những người được thăng tiến từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực lên cấp cao hơn trước hết phải nắm vững công việc. Vì vậy chỉ là điều kiện cần mà chưa đủ cho việc thăng tiến nên họ cũng phải chứng tỏ khả năng thực hiện thành công các trách nhiệm ở mức độ cao hơn. Do đó nhiệm vụ đầu tiên của công ty là xác định những yếu tố nào tạo nên kết quả hoạt động ở cấp giám đốc bán hàng khu vực, làm thế nào đánh giá kết quả này một cách hợp lý và làm thế nào giúp đỡ một giám đốc bán hàng đạt tới những mức độ này. Nhiệm vụ thứ hai là mang đến cho các giám đốc bán hàng sự huấn luyện và kinh nghiệm thích hợp để phát triển kỹ năng của họ để có thể bổ nhiệm họ vào chức vụ cao hơn trong công ty.

Thế nào là một giám đốc bán hàng có hiệu quả?

Một công ty trước hết phải định nghĩa sự hoạt động có hiệu quả trên những khía cạnh liên quan đến quản trị bán hàng là gì, trước khi công ty xác định giám đốc bán hàng khu vực nào sẽ được bổ nhiệm vào chức vụ cao hơn. State Farm đã định nghĩa các tiêu chuẩn đánh giá rất rõ ràng:

Những giám đốc bán hàng của State Farm, làm việc thông qua một mạng lưới các đại lý của công ty, là những huấn luyện viên theo ý nghĩa khắt khe nhất của từ này. Tuy rằng họ thường xuất thân từ đội ngũ chào hàng nhưng giờ đây họ không còn bán hàng nữa. Donald W.Frischmann, Phó chủ tịch phụ trách các đại lý nói: "Chúng tôi đã tiến hành một số nghiên cứu về những gì các giám đốc đang làm và những gì chúng tôi muốn họ làm. Kết quả là chúng tôi đã xác định được năm tiêu chuẩn về hành động quản trị : (1) tuyển dụng, (2) huấn luyện, (3) các quan hệ nhân viên - giám đốc, (4) lãnh đạo việc bán hàng và (5) quản trị doanh nghiệp".

State Farm đã đạt được một số thành công trong việc sử dụng 5 tiêu chuẩn trên làm cơ sở đánh giá hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng. Tuy nhiên, việc trả lời câu hỏi tổng quát hơn "Một giám đốc bán hàng hữu hiệu là gì?" đòi hỏi ban lãnh đạo phải xem xét vấn đề hiệu quả hoạt động - nó là gì và đo lường nó như thế nào ở cấp độ quản trị".

Một nghiên cứu về các giám đốc bán hàng đã yêu cầu họ tự đánh giá mình và sau đó so sánh những đặc điểm của các giám đốc tự đánh giá thấp với những người tự đánh giá cao. Nghiên cứu nhận thấy rằng những giám đốc tự đánh giá cao nhất có sự căng thẳng trong công việc thấp nhất, là những người ít phải điều hành các nhân viên chào hàng, là những người được định hướng, là những người sử dụng kinh nghiệm và khả năng của mình vào việc quản lý đội ngũ chào hàng. Không may thay, gần như không có nghiên cứu nào đăng tải các kết quả về việc giám đốc đã và nên được công ty của họ đánh giá như thế nào.

Có thể sử dụng một số tiêu chuẩn cụ thể. Một giám đốc bán hàng khu vực hiệu quả không chỉ là một người đạt được những mục tiêu về lợi nhuận và doanh số bán. Với một số công ty, đặc biệt là những công ty nhỏ, việc đạt được mục tiêu doanh số bán và lợi nhuận có thể là tiêu chuẩn duy nhất vì sự tồn tại của công ty luôn phụ thuộc vào kết quả doanh số bán hàng năm của người giám đốc. Tuy nhiên, trong những công ty khác, hiệu quả hoạt động có thể được đánh giá trên những khía cạnh khác như quản lý khu vực, phát triển nhân sự, quản lý và lãnh đạo đội ngũ chào hàng

Bất kể tiêu chuẩn đánh giá nào được sử dụng, khi tầm quan trọng của nó đã được xác định thì bước tiếp theo là đồng ý việc dùng tiêu chuẩn đó để đánh giá kết

quả hoạt động. Có ba khía cạnh xứng đáng được chú ý đặc biệt trong đánh giá hiệu quả của một giám đốc. Khía cạnh thứ nhất là doanh số bán và lợi nhuận. Thứ hai, là chất lượng của đội ngũ chào hàng do người giám đốc xây dựng nên. Cuối cùng là cách thức người giám đốc quản lý và lãnh đạo tốt đội ngũ chào hàng.

Doanh số và lợi nhuận

Kết quả doanh số và lợi nhuận trong một khu vực là tổng số doanh số và lợi nhuận của từng cá nhân nhân viên chào hàng và của giám đốc trong thời kỳ đánh giá.

Bất kỳ nhân viên chào hàng nào tìm kiếm sự thăng tiến vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực cũng phải nhận thức được rằng mình sẽ chịu trách nhiệm trước cấp cao hơn về doanh số bán hàng của nhân viên cấp dưới. Sau đó người giám đốc phải tính toán con số ở cấp khu vực tương tự như người nhân viên tính toán tại khu vực hoạt động của mình. Hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng khu vực được so sánh với các chỉ tiêu mà công ty xác định trước cho khu vực đó cũng như so sánh với các khu vực khác.

Mọi giám đốc bán hàng khu vực đều mong trước hết được đánh giá hiệu quả của việc đạt chỉ tiêu bán hàng trong khu vực của họ. Điều này là dễ hiểu vì các giám đốc bán hàng là cấp quản lý đầu tiên chịu trách nhiệm trực tiếp về doanh số bán. Gần đây, với những công cụ phân tích và những cách thu thập dữ liệu phức tạp hơn, hiệu quả của các giám đốc bán hàng ngày càng được đánh giá dựa trên mối liên quan đến lợi nhuận và/ hoặc các tiêu chuẩn doanh thu trên vốn đầu tư.

Những tiêu chuẩn về số lượng có thể được sử dụng trong khi đánh giá. Sự đánh giá một giám đốc và sự thích hợp cho việc bổ nhiệm thường được định nghĩa qua việc trả lời những câu hỏi sau:

* Khu vực đó đạt được bao nhiêu phần trăm trên chỉ tiêu được giao cho từng sản phẩm?

* Bao nhiêu nhân viên chào hàng đạt chỉ tiêu?

* Chi phí tại khu vực đó thế nào?

* Người giám đốc đó vượt quá hay sử dụng ít ngân quỹ để đạt được các mục tiêu lợi nhuận và doanh số này?

* Lợi nhuận và tỷ lệ doanh thu trên vốn đầu tư tại khu vực như thế nào?

Xây dựng đội ngũ chào hàng

Một trong những trách nhiệm của người giám đốc bán hàng là phát triển một đội ngũ chào hàng trung bình và hoạt động có hiệu qủa. Một công ty mô tả trách nhiệm này bao gồm "Sự cải thiện chất lượng đội ngũ chào hàng thông qua việc tuyển dụng và phát triển đúng đắn và kết thúc khi cần thiết". Như vậy một giám đốc bán hàng cũng có thể được đánh giá dựa trên việc người đó đã tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện những người mới như thế nào. Những hoạt động tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện quan trọng đối với sự xây dựng và phát triển một đội ngũ chào hàng hữu hiệu được thảo luận trong các phần sau.

Những mục tiêu trong phần này cũng như những tiêu chuẩn sử dụng để xem xét hiệu quả có thể rất khó xác định rõ ràng. Khó khăn ấy có thể do các bộ phận khác trong công ty thường tham gia hỗ trợ tiến trình này làm cho khó có thể đánh giá trách nhiệm và bởi vì một số người được tuyển dụng không phát triển thành những giám đốc và nhân viên xuất sắc trong nhiều năm. Do vậy, đánh giá hiệu quả hoạt động theo tiêu chuẩn này do cấp trên của người giám đốc bán hàng đưa ra. Trong đại đa số trường hợp, sự đánh giá này được tiến hành bởi một người đã từng có kinh nghiệm thành công và thất bại trong vai trò giám đốc bán hàng khu vực. Ngay cả khi điều này có thể nhận thức và hiểu được thì việc xác định những tiêu chuẩn đánh giá cũng vẫn không dễ dàng. Danh sách dưới đây đề nghị một số tiêu chuẩn có thể được sử dụng:

* Số lượng nhân viên chào hàng được thăng tiến từ khu vực hoạt động của một giám đốc vào vị trí giám đốc bán hàng khu vực hoặc những chức vụ khác trong công ty: Điều này trông có vẻ tương đối đơn giản nhưng còn ảnh hưởng của những giám đốc hoặc chương trình huấn luyện trước đây của công ty thì sao? Hơn nữa, cần một thời gian dài để thấy được một nhân viên chào hàng được thăng tiến có thành công trong chức vụ mới hay không.

* Sự ít thay đổi nhân sự trong đội ngũ chào hàng: Sự ít xáo trộn về nhân sự có thể cho thấy sự quản trị tốt và các nhân viên chào hàng được hài lòng. Tuy nhiên, nó cũng có thể do hoạt động của bộ phận nhân sự, sự hỗ trợ của công ty và các lựa chọn của người nhân viên. Sự xáo trộn lớn về nhân sự cũng có thể không luôn luôn cho thấy sự quản lý kém cỏi. Nó có thể phản ảnh sự kém hài lòng đối với công ty hoặc do người giám đốc bán hàng khu vực quá thành công trong việc chuẩn bị cho các nhân viên của mình đến nỗi mà các công ty cạnh tranh đã tuyển dụng họ.

* Ban lãnh đạo không nhận được lời than phiền từ các nhân viên chào hàng: Người giám đốc được thừa nhận là điều hành đúng đắn nếu không có sự khiếu nại chính thức nào và trong một số trường hợp thì điều này là đúng. Một công ty có thể

thiết lập những thủ tục khiếu nại tránh cho người giám đốc bán hàng khu vực một vấn đề khó khăn hoặc tiến hành những cuộc điều tra thường xuyên về mức độ hài lòng. Cách tiếp cận ít gây phiền hà nhất là tiến hành tìm hiểu về sự xáo trộn nhân sự khi có bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy người giám đốc đang có vấn đề khó khăn.

Lãnh đạo và quản lý đội ngũ chào hàng

Khả năng giao tiếp và lãnh đạo đội ngũ chào hàng của một giám đốc bán hàng khu vực là một dấu hiệu về kết quả hoạt động trong tương lai ở mức độ cao hơn trong công ty. Một số tiêu chuẩn hữu ích cho việc đánh giá giám đốc về mặt này bao gồm:

* Mức độ tận tâm của nhân viên chào hàng đối với công ty và giám đốc: Họ có muốn nghe theo giám đốc hay không? Họ có đang tuân theo chiến lược của công ty và đạt được các mục tiêu hay không?

* Mức độ hiệu quả của nhân viên chào hàng: Những gì chứng tỏ các nhân viên hiểu các mục tiêu của công ty? Họ có cống hiến một cách cần thiết để đạt được các mục tiêu đó không?

* Mức độ hài lòng của khách hàng đối với nhân viên chào hàng trong khu vực của giám đốc: Nếu tinh thần trách nhiệm của nhân viên chào hàng là cao và họ đang nỗ lực hết sức mình thì sự phụ trách khách hàng và sự hài lòng của khách hàng phải phản ánh điều này.

Ở mức độ rộng hơn, các kỹ năng lãnh đạo và quản lý sẽ được phản ánh trong hiệu qủa hoạt động của người giám đốc bán hàng khu vực trong việc quản lý hàng ngày tại khu vực hoạt động.
Việc ứng dụng một cách hữu hiệu những kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp tốt thường tạo ra hiệu quả hoạt động cao hơn cho các giám đốc trong các hoạt động hàng ngày của họ. Sau cùng, điều này dẫn đến những kết quả cao hơn trong việc đạt được những mục tiêu của khu vực. Một số ví dụ về các tiêu chuẩn này bao gồm chất lượng và sự nhất quán trong các hoạt động quản trị như sau:

* Xem xét sự tăng thù lao hợp lý, thận trọng và liên quan đến kết quả hoạt động của nhân viên chào hàng.

* Làm việc với những nhân viên có vấn đề khó khăn và chuyển biến họ thành những thành viên có hiệu suất cao của đội ngũ chào hàng.

* Xử lý những trường hợp cho thôi việc của nhân viên một cách công bằng và hợp lý nhất có thể được.

* Quản lý các mối quan hệ với khách hàng. Các khách hàng trong khu vực có hài lòng không? Những vấn đề khó khăn của họ có được giải quyết một cách dễ dàng và nhanh chóng không?

* Duy trì sự trung thực và tận tâm của nhân viên chào hàng.

Để đánh giá hiệu quả của giám đốc bán hàng khu vực, một số công ty yêu cầu các nhân viên chào hàng và các giám đốc đồng nghiệp đánh giá. Genera Electric sử dụng bộ phận huấn luyện của mình để thu thập thông tin về hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng trong nhiều lĩnh vực. Sau đó những kết quả này được so sánh với các giám đốc khác đã từng tham gia chung một lớp huấn luyện và với những dữ liệu về kết quả hoạt động của các giám đốc những năm trước. Mỗi giám đốc sẽ nhận được những lời khuyên về các vấn đề thông qua bộ phận huấn luyện. Kế hoạch hoạt động cá nhân này được xem như là một sự phát triển thêm vì nó không nằm trong chương trình đánh giá chính thức.

Sự cân bằng những tiêu chuẩn tuyển dụng

Các nhà lãnh đạo không thể mong đợi mọi giám đốc bán hàng đều phải biểu lộ các kỹ năng phân tích và giao tiếp đều xuất sắc. Một giám đốc thành công sẽ đạt được một mức độ năng lực tối thiểu cho từng kỹ năng đặc biệt là về kỹ năng giao tiếp. Thấp hơn mức độ tối thiểu này thì những tính cách cá nhân của người giám đốc này sẽ làm cho anh ta không thể thành thạo một hoặc nhiều kỹ năng khác. Điều này đặc biệt đúng trong một số kỹ năng phân tích mà ở mức độ quản trị cao hơn, có thể giao cho các chuyên viên đảm trách.

Đào tạo và huấn luyện giám đốc bán hàng

Một công ty huấn luyện cho các giám đốc bán hàng của mình để làm cho họ trở nên có hiệu quả hơn trong công việc. Ví dụ, các giám đốc bán hàng được huấn luyện các kỹ thuật xác định mục tiêu được cả cấp trên và nhân viên cấp dưới đánh giá lại hiệu quả hơn những giám đốc không được huấn luyện.

Cả các công ty nhỏ và lớn đều sử dụng phối hợp các chương trình huấn luyện bên trong và bên ngoài để huấn luyện giám đốc bán hàng. Những công ty như IBM hỗ trợ cho các chương trình huấn luyện quản trị được tiến hành trong nội bộ. Tuy nhiên, nhiều công ty không có khả năng chịu chi phí nhân sự để duy trì những

chương trình huấn luyện nội bộ một cách có hiệu quả. Những công ty khác sử dụng những khuyến khích tài chính và cho phép bởi thời gian làm việc, để khuyến khích các giám đốc của mình tham gia vào những chương trình phát triển chuyên môn, ví dụ như Trường quản trị bán hàng do Hiệp hội Marketing của Mỹ tổ chức. Những khả năng lựa chọn chương trình huấn luyện khác bao gồm việc sử dụng những chuyên viên từ ngoài công ty cho những chương trình riêng biệt, huấn luyện tại chỗ và phát triển những chương trình trợ lý giám đốc.

4. Những vấn đề đạo đức

Không phải mọi quyết định mà người giám đốc đưa ra đều liên quan đến vấn đề đạo đức. Tuy nhiên, vị trí giám đốc bán hàng đã đặt người đó vào "vị trí trung gian" đến nỗi mà giờ đây công luận ngày càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề đạo đức trong giới thương mại và chính trị. Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm đối với 3 nhóm khác biệt nhưng lệ thuộc vào nhau: công ty nói chung và ban lãnh đạo cấp trên nói riêng, các nhân viên chào hàng trong khu vực của mình, các đối thủ và khách hàng.

Trong tất cả các mối quan hệ này, người giám đốc phải quân bình hành động của họ với tiêu chuẩn đạo đức của riêng mình cũng như là những tiêu chuẩn của công ty, của ngành và của xã hội nói chung. Những quyết định dễ dàng xảy đến khi đúng và sai rõ ràng và cách giải quyết là tương xứng. Tuy nhiên, người giám đốc thường buộc phải lựa chọn những khả năng mà trong đó đúng và sai được xác định rõ ràng. Khó khăn hơn nữa là tình huống mà trong đó giải pháp có thể có vấn đề về mặt đạo đức lại là giải pháp mang lại lợi ích tức thời về kinh tế và chuyên môn. Trong trường hợp này, người giám đốc phải xem xét những giá trị cá nhân và các hậu quả lâu dài.

Công ty và giám đốc bán hàng

Một số vấn đề đạo đức có thể nảy sinh giữa giám đốc bán hàng và công ty. Ví dụ, giả sử như bạn, với tư cách là giám đốc bán hàng có một chỉ tiêu do công ty đặt ra cho khu vực của bạn mà bạn biết rằng không thể nào được vì nghi ngờ là đối thủ cạnh tranh đã "mua chuộc" bằng những món quà đặc biệt. Đạt được chỉ tiêu là một cơ sở để đánh giá kết quả hoạt động vào cuối năm nhưng công ty của bạn có một chính sách cấm triệt để việc tặng quà cho khách hàng. Cấp trên của bạn nói "Hãy đạt được chỉ tiêu hoặc rời khỏi nơi này!". Là một giám đốc bán hàng, bạn bị kẹt trong một tình trạng khó khăn. Bạn sẽ làm gì?

Trong một tình huống khác, giả sử người giám đốc bán hàng chấp thuận các báo cáo về chi phí. Nhân viên chào hàng có những chi phí tiêu chuẩn hợp lý nhưng phòng kế toán theo thông lệ không đồng ý. Nhiệt tình của đội ngũ chào hàng giảm sút và một số người đã bắt đầu tăng các khoản chi phí khác để bù đắp sự chênh lệch. Người giám đốc có nên bỏ qua những báo cáo ngụy tạo này hay trình chúng cho cấp trên. Có giải pháp thứ ba nào không?

Giám đốc bán hàng và đội ngũ chào hàng

Nhiều tình huống liên quan đến giám đốc bán hàng và đội ngũ chào hàng cũng có thể xảy ra. Ví dụ, giả sử như một nhân viên chào hàng được giao toàn bộ trách nhiệm trong một khu vực và qua sự làm việc siêng năng, đã xây dựng được doanh số bán và lợi nhuận cho công ty đồng thời hưởng hoa hồng cao cho bản thân. Bây giờ công ty bắt đầu nghi ngờ rằng có những khả năng bán hàng tiềm tàng chưa được thực hiện tại khu vực này. Công ty có nên chia nhỏ vùng làm giảm thu nhập của nhân viên chào hàng nhưng lại làm tăng doanh số của công ty hay không? Công ty bị giằng xé giữa lòng trung thành đối với nhân viên và trách nhiệm đối với các cổ đông. Còn có những ai khác có thể bị ảnh hưởng hay không?

Một trường hợp cũng khá phổ biến khác có thể được trình bày như sau: Vince là một nhân viên chào hàng xuất sắc và mong muốn chức vụ giám đốc bán hàng. Sự nhất trí cao giữa các cấp trên của anh là anh không có khả năng giữ chức vụ này một cách thành công. Bây giờ nếu họ cho anh ta biết, họ sẽ mất đi nhân viên chào hàng giỏi nhất. Nếu họ trì hoãn thì họ có thể có thêm hai năm hoạt động của anh ta. Trách nhiệm của người giám đốc là gì?

Đối thủ cạnh tranh và khách hàng

Những ví dụ trên liên quan đến những tình huống xảy ra trong nội bộ công ty. Nếu vấn đề xảy ra thì nó có thể được xử lý một cách lặng lẽ như một vấn đề nội bộ. Trong những tình huống liên quan đến đối thủ cạnh tranh và khách hàng thì đạo đức có thể nằm ở ranh giới với luật pháp.

Theo đạo luật Robinson - Patman và các quyết định pháp lý tiếp theo thì rõ ràng là một công ty phải định giá sản phẩm của mình và phải phân phối một cách đồng đều chi phí quảng cáo giữa những đại lý phân phối cùng loại. Có nghĩa là yêu cầu phân phối đồng đều này áp dụng trong các nỗ lực hỗ trợ bán hàng dành cho các nhà phân phối. Ví dụ, giả sử như một đại lý phân phối lớn yêu cầu đội ngũ chào hàng của công ty hỗ trợ thêm đội ngũ chào hàng của đại lý trong việc viếng thăm khách

hàng. Dành thêm thời gian cho đại lý này có nghĩa là các nhân viên chào hàng không thể sử dụng thời gian cho những đại lý nhỏ hơn cũng có yêu cầu tương tự. Các nhân viên và đại lý hiện đang cần một quyết định! Ngoài những vấn đề pháp ý thì tình huống này có bao gồm vấn đề đạo đức nào không? Vấn đề thực tiễn?

Tóm lại, Các giám đốc bán hàng trước hết là sự liên kết chủ yếu của quản trị đối với thị trường và là một nguồn tài năng lãnh đạo. Với những khả năng này, giám đốc là đầu mối liên kết một số lượng đáng kể các quan hệ bên trong và bên ngoài của hàng loạt hoạt động.

Giám đốc bán hàng phần lớn đều xuất hiện từ đội ngũ các nhân viên chào hàng. Chương này đề nghị một tiến trình lựa chọn một giám đốc. Sự chuyển tiếp từ nhân viên chào hàng trở thành giám đốc có thể là một quá trình khó khăn cả về mặt hoạt động và về tầm nhìn. Những kỹ năng cần thiết của một giám đốc bán hàng khu vực có hiệu quả được mô tả một cách rộng rãi trong việc xây dựng và lãnh đạo một đội ngũ chào hàng thành công. Giám đốc bán hàng thành công có thể mong đợi được xem xét một cách nghiêm túc để thăng tiến lên chức vụ quản trị trung - cao cấp hoặc những trách nhiệm tiếp thị khác. Một số sự huấn luyện dành cho các giám đốc cũng như các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả hoạt động được mô tả. Sau cùng, chương này cũng trình bày vài tình trạng khó xử về đạo đức quan trọng mà các giám đốc phải đương đầu